

HENRY

Hydraulic Engineering Repository

Ein Service der Bundesanstalt für Wasserbau

Conference Paper, Published Version

Olschowka, Stephan

Warum und wie sich nachhaltig strategische Akquisition von Fach- und Führungskräften (m/w) für das Projektgeschäft in Ingenieurgesellschaften, speziell im Fachgebiet Wasserbau, positiv wirksam entwickeln lässt

Dresdner Wasserbauliche Mitteilungen

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit/Provided in Cooperation with:

Technische Universität Dresden, Institut für Wasserbau und technische Hydromechanik

Verfügbar unter/Available at: <https://hdl.handle.net/20.500.11970/103352>

Vorgeschlagene Zitierweise/Suggested citation:

Olschowka, Stephan (2016): Warum und wie sich nachhaltig strategische Akquisition von Fach- und Führungskräften (m/w) für das Projektgeschäft in Ingenieurgesellschaften, speziell im Fachgebiet Wasserbau, positiv wirksam entwickeln lässt. In: Technische Universität Dresden, Institut für Wasserbau und technische Hydromechanik (Hg.): Gewässerentwicklung & Hochwasserrisikomanagement - Synergien, Konflikte und Lösungen aus EU-WRRRL und EU-HWRM-RL. Dresdner Wasserbauliche Mitteilungen 57. Dresden: Technische Universität Dresden, Institut für Wasserbau und technische Hydromechanik. S. 473-484.

Standardnutzungsbedingungen/Terms of Use:

Die Dokumente in HENRY stehen unter der Creative Commons Lizenz CC BY 4.0, sofern keine abweichenden Nutzungsbedingungen getroffen wurden. Damit ist sowohl die kommerzielle Nutzung als auch das Teilen, die Weiterbearbeitung und Speicherung erlaubt. Das Verwenden und das Bearbeiten stehen unter der Bedingung der Namensnennung. Im Einzelfall kann eine restriktivere Lizenz gelten; dann gelten abweichend von den obigen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Documents in HENRY are made available under the Creative Commons License CC BY 4.0, if no other license is applicable. Under CC BY 4.0 commercial use and sharing, remixing, transforming, and building upon the material of the work is permitted. In some cases a different, more restrictive license may apply; if applicable the terms of the restrictive license will be binding.



Warum und wie sich nachhaltig strategische Akquisition von Fach- und Führungskräften (m/w) für das Projektgeschäft in Ingenieurgesellschaften, speziell im Fachgebiet Wasserbau, positiv wirksam entwickeln lässt

Stephan Olschowka

Auch mit einem schlanken Potential an fachlichen Experten mit langjährig internationaler u./o. nationaler Berufserfahrung müssen Ingenieurbüros innovative und effektive Projektarbeit zu wirtschaftlichen Konditionen und innerhalb fordernden Projektrealisierungszeiträumen zusichern. Engpasskonzentrierte Schnellschüsse laufen oft ins Leere und schaden der Markt-Reputation. Auch beim Auftraggeber übernehmen berufsunerfahrene Ingenieure Aufgaben, ohne sich persönlich über das Ausmaß der Verantwortung bewusst zu sein.

Auftragnehmer sind aufgefordert, alles aus einer Hand oder in koordinationsintensiven Arbeitsgemeinschaften anzubieten. Nur diejenigen Unternehmen, die dazu dauerhaft in der Lage sind, ohne hierbei die eigene Substanz zu riskieren, werden den eigenen, gut ausgebildeten Stamm an Mitarbeitenden auch auf Dauer binden. Wesentlich für den erfolgreichen Wettbewerb sind: Ein ansprechendes Umfeld mit Atmosphäre für Kreativität und zündende Ideen, fachliche und menschliche Expertisen, Förderung und Herausforderungen, Kommunikation und Image. Das eigene Netzwerk und fachlich hochwertige Mitarbeiter mit Kapazitäten und Referenzen sind zunehmend entscheidend für den Erfolg von Präqualifikationsnachweisen und Angeboten. Einige Ingenieurbüros engagieren immer mehr Subunternehmer oder freie Mitarbeiter, die mal gute, mal weniger gute Arbeiten abliefern. Wie werthaltig ist diese Konstellation, wenn dann auch noch HOAI u./o. VOF untergraben werden?

Der Beitrag beleuchtet vordergründig die Zielgruppe langjährig Berufserfahrener in Deutschland, und bezieht immer beide Geschlechter ein. Ich möchte erstens sensibilisieren für den Stellenwert des sich verändernden Markt-Umfelds, zweitens veranschaulichen, wie passende Mitarbeiter mit langfristig ausgerichtetem Handeln gewonnen und ebenso gebunden und fachlich und persönlich weiterentwickelt werden können und drittens die damit im Zusammenhang wirkende unternehmerische Signifikanz herausarbeiten. Inwieweit ist man sich den beschriebenen Randbedingungen bewusst? Welcher Nutzen lässt sich generieren, wenn man bereit ist, sich dieser Entwicklung nicht nur zu stellen, sondern auch aktiv gegen zu steuern? Was bedeutet das für die Profilierung und Positionierung im Markt, die Abgrenzung im Wettbewerbsvergleich und die Wahrnehmung des Unternehmens aus Sicht der Marktteilnehmer?

Stichworte: Operative Ergebnisverbesserung, Wettbewerbsvorteile, Marketing, Kreativität, Transparenz, Vertrauen und Zutrauen, Unternehmenskultur, Work-Life Balance

1 Eine nachhaltig strategisch ausgerichtete Akquisition ist im hohen Maße wettbewerbsentscheidend

Bauingenieure haben Zukunft! Nach einem Krisenjahrzehnt sucht die Branche händeringend Fachkräfte und verspricht ihnen langfristig gute Perspektiven. Allerdings leidet die Bauwirtschaft weiterhin unter einem Imageproblem. Dabei sind Bauingenieure bei allen großen gesellschaftlichen Themen gefragt. Der jüngsten Statistik der Bundesagentur für Arbeit zufolge gibt es in Deutschland rund 99 100 Bauingenieure. Damit nähert sich die Branche wieder den Beschäftigungswerten um die Jahrtausendwende. Von 2002 bis 2012 hat sich die Zahl der Studienanfänger auf 16 500 verdoppelt, allerdings blieb die Zahl der Absolventen mit 6700 pro Jahr (Stand 2012) auf dem Niveau von 2002. Dennoch ist die Bauwirtschaft nach Beobachtung des Kölner Professors nur schwer für duale Studiengänge zu begeistern: „Wir können leider nicht alle verfügbaren Plätze vergeben, weil wir nicht genügend Ausbildungsplätze bekommen (*vdi-Nachrichten*, Dezember 2015; *Die Renaissance des Bauingenieurs hat begonnen*, Wolfgang Heumer, 23. Januar 2015).

„Das Thema Personalplanung liegt bei vielen Firmen noch im Argen“. Gerade bei den kleinen und mittleren Unternehmen werde noch zu sehr auf den aktuellen und kurzfristigen Bedarf geschaut, aber nicht auf lange Sicht geplant. Nachdem er sich intensiv mit dem Kommunikationsverhalten seiner Studenten beschäftigt hatte, stellte er zudem fest, dass für seine Studenten extrem viel über digitale Wege läuft. Dem gegenüber zeigen sich die Präsentationsformen der Unternehmen different. Die Firmen müssten sich bei der Suche nach Ingenieuren der Konkurrenz durch andere Branchen wie die Versicherungs- oder die Immobilienwirtschaft bewusst sein. Deshalb muss die Bauwirtschaft jungen Ingenieuren nicht nur für den monetären Bereich die entsprechenden Konditionen bieten, sondern auch für weiche Rahmenbedingungen, wie erreichbare Kindertagesstätten sorgen (*nach Prof. Dr.-Ing. Bernd Schweibenz, Köln.*)

Der Arbeitsmarkt hat sich vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt gewandelt. In der Folge finden sich die Arbeitgeber immer mehr in der Rolle eines aktiven Verkäufers wieder. Der Arbeitsplatz wird zum Produkt, der Arbeitnehmer zum Kunden. Unternehmen werden sich vermehrt bei potentiellen Mitarbeitern direkt bewerben müssen. Wenn neue Fach- und Führungskräfte im ersten Jahr scheitern, entstehen erhebliche Kosten. Materiell kaum zu messen und folgeschwe-

rer wiegen jedoch Kontinuitätsverlust, Verzögerungen von Entscheidungen und Projekten, Verunsicherung und Vertrauensverlust bei Kunden, Geschäftspartnern und Mitarbeitern im Unternehmen. Es geht also um die Basis für weiteres Wachstum. Will sagen: Minimierung von Risiken, Gewinnmaximierung, den Ausbau weiterer Quellen für Reinvestitionen, Marktanteile, neue Geschäftsfelder, technologisch innovative und individuell nützliche Lösungen für Auftraggeber und Nutzer, Profilierung und Positionierung des Unternehmens in den Märkten, um die Attraktivität der Marke "Arbeitgeber".

Investitionen in geeignete Menschen sind Investitionen in die Zukunft. Immer wieder drücken einzelne Mitarbeiter mit ihren speziellen Fähigkeiten und Netzwerken dem Ingenieurunternehmen sein Alleinstellungsmerkmal mit auf, wonach sich auf Spezialgebieten Erfolge einstellen. Bedenke: Das menschliche Individuum ist originärer Ausgangspunkt für alle unternehmerischen Aktivitäten! Angefangen bei der Geschäftsidee, über den Business-Plan bis hin zur Umsetzung von wirtschaftlich nützlichen Lösungen für die Ziele von (potentiellen) Kunden-Unternehmen, Mensch und Umwelt mit entsprechenden Effekten auf das volkswirtschaftliche Gemeinwohl.

Insider meinen: Der Markt erwartet erstklassige Planungs- und Ausführungsprozesse, ein gutes Schnittstellenmanagement, Fachkompetenz und Kreativität! Parallel dazu steigt der Verwaltungs-Anteil. Es ist für alle Beteiligten effektiver, sich aus dieser Zwickmühle "Operative Mehr-Belastung" bei gleichzeitig "Ingenieurtechnischer Exzellenz" zu befreien, Mitarbeiter in den Projektphasen vorausschauender einzuplanen und sich mehr auf Markt-Strategie und Umsetzung zu konzentrieren.

Unterschiedliche Interessen auf ein gemeinsames Ziel hin auszurichten ist substantiell. Wesentlich dafür sind Wissen und Informationen über Märkte, Menschen und adäquates Verhalten. Es entsteht ein Netzwerk, das permanent über Kontakt-Akquisition zu potentiellen Mitstreitern und Gleichgesinnten aktiviert werden muss, um dran zu bleiben. Das ist ein Beitrag zum Ausbau der eigenen Ingenieur- und Arbeitgebermarke. Es eröffnet sich mehr Raum für Transparenz und Leistungs- statt Preiswettbewerb!

Als Unternehmen unterscheiden Sie sich und punkten im Wettbewerb um Human-Resources mit nachvollziehbarer Authentizität und weichen Faktoren wie "Atmosphäre" oder "Vereinbarkeit von Beruf und Familie". Offerieren Sie eine Unternehmenskultur die dazu beiträgt, sich notwendigen Veränderungen nicht nur anzunehmen, sondern diese auch umzusetzen! Sie verleihen der eigenen Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig positiv wirkende Impulse, und tragen so langfristig zum dauerhaften Markenausbau Ihres Unternehmens bei.

Das Web, vergleichbar mit einer gigantisch öffentlichen Podiumsdiskussion, trägt vermehrt dazu bei, dass wir immer schneller Entscheidungen ermöglichen, suchen und treffen. Die damit entstandene Transparenz in den Märkten ermutigt Unternehmen dazu, die Arbeit von Personalberatern, Headhuntern und Rekrutern selbst zu übernehmen, auch um Kosten einzusparen. Dafür nutzen sie die Informationen aus Facebook und Co. Deren Inhalte lässt man z. T. von jungen Mitarbeitern ohne Berufserfahrung oder Praktikanten auswerten. Unternehmer bzw. Entscheider werden durch die Masse der Dienstleistungen in den HR-Märkten mit sehr unterschiedlichen Offerten überhäuft. Das verunsichert! Hinzu kommen Vorurteile, Ressentiments und schlechte Erfahrungen, die speziellen Anbietern nicht selten genug zugeordnet werden. Andererseits werden sich immer wieder Personal-Situationen auftun, die relativ kurzfristige Lösungen erfordern oder sich nur schwierig gestalten lassen. Hierfür eignet sich "Headhunting": Auf ausgesuchte, potentiell passende Fach- und Führungskräfte pro-aktiv zugehen und direkt ansprechen. Wir bewegen uns in einem völlig transparenten Business-Umfeld: Jeder kann sich über Blogs, Foren, Bewertungsportale und soziale Netzwerke ausgiebig informieren und umgekehrt für sich werben. Das macht ein Umdenken erforderlich! Alle im Unternehmen können dazu beitragen, die Firma für Bewerber begehrenswert zu machen. Eine professionelle Suche wird zur Notwendigkeit, ist Vertrieb und Marketing, keine Option mehr, bestimmt die wirtschaftliche Zukunft des Unternehmens und wird zum Thema der Geschäftsleitung.

Zum vorbeugenden Nutzen einer Strategischen Langzeit-Partnerschaft lassen sich drei Unternehmens-Szenarien skizzieren: Ingenieurbüros,

- die schließen müssen, weil für sie keiner mehr arbeiten will,
- die auf Veränderungen im Human-Ressource halbherzig reagieren und weiter Marktanteile verlieren, weil sie die dafür geeigneten Mitarbeiter in der Personalabteilung bzw. im Rekrutierung nicht haben. Diese Firmen werden Imageprobleme bekommen und nicht mehr in der Lage sein, Menschen weder adäquat zu fördern noch zu motivieren, geschweige denn sie für eine ernst gemeinte Zusammenarbeit auf Sicht gesehen zu interessieren und zu gewinnen. Sie bieten wenig Atmosphäre, Perspektiven, Entfaltungsmöglichkeiten oder erfüllende Aufgaben mit der Möglichkeit, frühzeitig Verantwortung zu übernehmen.
- die Mitarbeiter begeistern, weil sie sich den gestiegenen Ansprüchen stellen und anpassen.

Menschen sind stolz darauf, in einem nach außen hin sichtbaren Unternehmen mit Leben und Gefühl zu arbeiten. Das entfaltet Ausstrahlungskraft und de-

monstriert ein erfolgreiches Zusammenwirken. Es muss sichtbar sein, dass die Arbeit im und mit dem Unternehmen Freude macht und das Unternehmen mit der Zeit geht. Unternehmen spiegeln das wieder, was in ihrem Inneren vorgeht!

Ich beobachte aus Erfahrung, dass Markt und Zukunft Investitionen in „menschliches Wachstum“ verlangen. Menschen, die sich auf neue Herausforderungen einstellen und die Entwicklung Ihrer Fähigkeiten selbst fördern, gewinnen im internationalen Wettbewerb an Bedeutung. Nationale Herkunft rückt in den Hintergrund. Fach- und interkulturelles Wissen werden wichtiger. Weiter entscheidend sind intellektuelle und soziale Kompetenz, Belastbarkeit und Erfahrung. Es kommt entscheidend darauf an, weitere Quellen für qualifiziertes Personal zu erschließen. Machen Sie sich den Wert Ihrer Mitarbeiter intensiv bewusst! „Selbst wenn mir meine Produktionsanlagen und alle meine Gebäude verloren gehen, so bin ich doch zusammen mit meinen Mitarbeitern jederzeit in der Lage, mein Unternehmen wieder aufzubauen“ (Zitat: *Henri Ford*). Märkte erwarten von Unternehmen ein unverwechselbares, markantes und transparentes Profil. Marktpositionen aber verändern sich positiv ausschließlich durch fähige, kreative und motivierte Mitarbeiter. Das menschliche Verhalten ist der einzig wirklich steigerungsfähige Erfolgsfaktor! Erfolg beginnt mit der Auswahl von Spitzenkräften! Unternehmen wachsen mit den richtigen Personen in den richtigen Funktionen! So entwickeln sich Firmenwachstum, langfristige und nachhaltige Erfolge! Kooperieren Sie gegebenenfalls mit qualifizierten, vertrauenswürdigen und strategisch ausgerichteten Partnern, die sich selbst das Ziel gesetzt haben, Ihre Erwartungen zu übertreffen.

2 Eine nachhaltig strategisch ausgerichtete Akquisition kann positiv wirksam aufgebaut und weiter entwickelt werden

Nutzen Sie Kommunikation, Information, Kooperation, Kreativität, Know-how aus Vertrieb und Marketing, zielgruppenfokussierte Beschaffungs- Quellen, Vertrauen und Verhalten als Schlüssel für

- Mitarbeiter-Empfehlungen, Fachveranstaltungen, Wettbewerbe u. a. m.,
- frühzeitige Identifizierung potentieller Leistungsträger auf Rekrutierungsveranstaltungen an Universitäten, Fachhochschulen und auf Jobmessen. Dazu gibt es 2016 in Deutschland mehr als 20 Tagesveranstaltungen.
- Bauen Sie sich Ihre “Potentielle Mitarbeiter-Pipeline” auf. Stellen Sie den Stamm entsprechend den Zielen und Markterfordernissen fortlaufend fachlich und menschlich weiter zusammen und aus. Befassen Sie sich mit ihrem zukünftigen Einstellungsbedarf, mit Zielgruppenkampagnen und einem anspre-

chenden Programm für potentiell neue Mitarbeiter. Machen Sie es Bewerbern leicht zu lesen, zu hören oder zu sehen, warum die Mitarbeit in Ihrem Unternehmen langfristig betrachtet lohnenswert ist!

- Konzentrieren Sie sich strategisch auf die Bereitstellung von passenden Persönlichkeiten für ihr Unternehmen und auf die Authentizität ihrer Arbeitgebermarke! Führen Sie Menschen mit sich ergänzenden Fähigkeiten für neue Ideen zusammen. Das ist individuelle Direktansprache (Personalberatung sieht anders aus!) zusammen mit einem von Ihnen beauftragten und anders als üblich im Markt arbeitenden Headhunter (Branchenerfahrung vorteilhaft!) Ihres Vertrauens. Im originären Fokus stehen High-Potentials, die für Wettbewerber arbeiten und nicht aktiv auf der Suche sind. Diese identifiziert Ihr vorgenannter Geschäftspartner und überzeugt sie, sich bei Ihnen zu bewerben. Dem anderen Unternehmen entsteht beim Weggang eines wertvollen Mitarbeiters wahrscheinlich ein signifikanter Schaden. Wenn Sie es nicht tun, macht es die Konkurrenz!
- Sorgen Sie für Ihre mittelfristig ausgerichtete Personal-Marketing-Strategie im Sinne eines permanent wirkenden Instruments. Bauen Sie aktiv langfristig angelegte Beziehungen zu etwaig passenden neuen Mitarbeitern auf und pflegen diese Verbindungen. Schaffen Sie ein Reservoir, das Sie bei Bedarf aktivieren! Das ermöglicht bereits im Vorfeld von sich abzeichnenden Neu- und Umbesetzungen Verbindungen zu potentiellen Mitarbeitern, die sich für Ihr Unternehmen interessieren und deren Kompetenzen und Erfahrungen Ihren Zielen dienlich sind. Verstärken Sie die Ausschöpfung dieses latenten Potentials. Bauen Sie dafür geeignete Rekrutierungsstrategien für definierte Zielgruppen von Fach- und Führungskräften und Märkte auf, aus denen Mitarbeiter für ihre Absichten gewonnen werden sollen.
- Nutzen und bedienen Sie ausgewählte Foren, Blogs, Messen, Kolloquien, Symposien oder Rekrutierungs-Events. Das erfordert Kontinuität und ist zeitaufwendig. Die dafür notwendigen Kapazitäten sollten vorher mit den dafür Verantwortlichen besprochen, abgestimmt und vereinbart werden. Definieren Sie Anforderungsprofile, die auf Sicht gesehen zur Suche anstehen sollten.
- Sorgen Sie für Unverwechselbarkeit und Loyalität. Was nach außen kommuniziert wird, muss weitgehend dem entsprechen, was im Inneren gelebt wird! Zufriedenheit im Inneren wirkt sich positiv nach außen aus! Dazu gehört auch die Qualität der Integration neuer Kollegen in das Tagesgeschäft. Begrüßen Sie sie entsprechend. Stellen sie neue Mitarbeiter im Kollegenkreis vorbereitet vor und führen sie ebenso ein. Geben Sie ihnen in festgelegten Zeitabständen Feedback, und fordern Sie dieses auch umgekehrt ein.

- So beraten und unterstützen Sie die Leitung in den jeweiligen Fach-Abteilungen frühzeitig und reaktivieren potentiell passende Kandidaten automatisch, die bereits zuvor Einblick in Ihre Unternehmenskultur, Organisation und unternehmerischen Absichten erhalten haben.

Schlagen Sie möglichst schnell zu. Besonders dann, wenn es um gefragte Fähigkeiten geht. Gewinnen Sie einen Bewerber nach seinem Zeitplan, und gehen Sie nicht nach Ihrem eigenen! Achtsamkeit ist bei extrem zögerlicher Kandidatenhaltung geboten. Auch wenn hier sehr genau zu differenzieren ist zwischen den Beweggründen seiner Unsicherheit. Informieren Sie Bewerber immer schnellstens über den Fortgang seiner Bewerbung. Bleiben Sie im Dialog! Zeigen Sie Mut und echtes Interesse, ihn bestmöglich kennenzulernen, auch privat! Sprechen Sie mit ihm über "Wodurch unterscheiden wir uns vom Wettbewerb in puncto Innovation, Erfolg, Kompetenz, Erfahrung und Zusammenarbeit im Team, was sind die Unternehmensziele, warum gerade diese?" und holen Sie dazu seine Ansichten ein. "Warum lohnt es sich, gerade für ihr Unternehmen zu arbeiten? Wie sehen die Vorstellungen von Aspiranten dazu aus? Wie ist deren Erwartungshaltung"? Sie investieren in Zeit und gewinnen zusätzlich ergänzendes Wissen und Informationen über Märkte und die hier arbeitenden Menschen.

Sie sollten wissen, wen Sie, fachlich und menschlich betrachtet, im Unternehmen haben möchten und empathisch vorgehen. "Wo halten sich diese Menschen auf, welche Sprache und Kanäle nutzen sie, was ist ihnen wichtig"? Seien Sie bereit für diese Grundsatzthemen. Sie tragen dazu bei, dass sich ihr Unternehmen und seine Menschen merklich positiv im Markt unterscheiden. Das verstärkt die Begeisterung von Menschen für Unternehmen und von Unternehmen für Menschen!

Die Personalauswahl wird meiner Ansicht nach allzu oft auf Basis einer falschen Fragestellung durchgeführt! "Welcher Kandidat passt am besten zu der offenen Stelle und der dazugehörigen Stellenbeschreibung"? Der Begriff allein ist an sich schon vielsagend genug! Eine Stelle ist unbeweglich. Entsprechend ist auch eine Stellenbeschreibung - also statisch - und zudem nicht selten unverständlich formuliert. Welche Aufgaben, Kompetenzen und Ziele sind gemeint? Vielleicht sollten wir stattdessen den Blick mehr auf Zuordnungen lenken. Will sagen: "Welche spezifische Aufgaben stellen sich einem neuen Mitarbeiter in welchem Zeithorizont, welche Ergebnisse sollen von ihm in dieser Zeit erzielt werden"? Es wird immer wieder intensiv beleuchtet, ob der Bewerber zum Unternehmen beziehungsweise zur neuen Aufgabe passt, aber zu wenig, ob dies auch umgekehrt gilt. Genauso wichtig ist, sich auch daran zu orientieren, inwieweit ein Bewerber seine individuellen Stärken entfalten kann. Muss man eigentlich immer von hundertprozentig passenden Mitarbeitenden / Bewerbern zu den Zielen

des Unternehmens ausgehen? Deshalb sollten Sie versuchen, auch vorgenannte Aspekte in ein Anforderungsprofil mit einzupflegen.

Orientieren wir uns mehr an Stärken! Die grundsätzliche Leidenschaft und Leistungsbereitschaft (intrinsische Motivation) sollte vom Mitarbeiter selbst kommen. Sie kann nicht herbeigezaubert werden. Dafür ist sie nach Ansicht von Psychologen umso höher, je mehr die persönlichen Stärken und Vorlieben mit den beruflichen Aufgaben übereinstimmen. Individuelle Stärken von Mitarbeitern zur Geltung gebracht eröffnen Zusatznutzen. Stärken werden sich stärker entwickeln, die Motivation wird zulegen. Machen Sie sich die Stärken Ihrer Mitarbeiter bewusst und entwickeln Sie diese gezielt weiter!

Stellen Sie den Menschen in den Mittelpunkt! Konzentrieren Sie sich einmal mehr auf seine Auswahlkriterien. Beschäftigen Sie sich damit, wie man als Kandidat den Bewerbungs- und Auswahlprozess wohl empfindet und weniger damit, einen Job anzupreisen! Gewährleisten, fördern und fordern Sie deswegen im Zuge des Rekrutierungsprozesses auch einen kontinuierlichen Informationsaustausch zwischen den Abteilungen! Kooperationsfähigkeit ist mitentscheidend. Machen Sie das Miteinander zum Bestandteil der Firmenkultur!

Einer der größten Innovationskiller in Deutschland ist die Ablehnung von Ideen, die von außen kommen und ein gewisser Egoismus in der Zusammenarbeit. Dahinter steht die vielfach vertretene Einstellung, dass Erfolge nur wertvoll sind, wenn sie im eigenen Team entstehen. Menschen haben tendenziell Angst davor, dass andere schneller und kreativer sein könnten und verhalten sich eigennützig. Die Konkurrenz beginnt nicht erst beim Wettbewerber, sondern oftmals bereits intern an der Abteilungsgrenze. Konkurrenz-Denken ist jedoch ein Null-Summen-Spiel! Langfristig gesehen gibt es nur Verlierer.

Offerieren Sie eine Unternehmenskultur, die nach außen und innen hin gerichtet ist. Zeigen Sie, dass Sie sich notwendigen Veränderungen nicht nur annehmen, sondern diese auch umzusetzen. Auch das bewirkt nachhaltig positiv wirkende Impulse für Ihre Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit. Erfolgreiche Unternehmen vermarkten ihre Vorzüge und folgen permanent den Markterfordernissen und Veränderungen. Praktizieren Sie richtungsweisende und qualitativ hochwertige Unterschiede im Wettbewerbsvergleich und generieren systematisch ernsthaftes Interesse bei Fach- und Führungskräften.

Man begegnet sich respektvoll und auf Augenhöhe und erkennt bislang verdecktes Potential. Das Unternehmen erhält daraus resultierend die Chance, komplementär nützliche Quellen für die eigene Wertschöpfungskette zu nutzen. Nur ernsthafte Absichten bewirken ein positives Feedback in Bezug auf die gegenseitige Erwartungshaltung. Menschen haben nur dann das Gefühl an einem

Strang zu ziehen, wenn sie ihren artikulierten Anspruch auch in der praktischen Zusammenarbeit wieder finden.

3 Personal-Marketing, bezogen auf das Employer-Branding und die Weiterentwicklung und Bindung des vorhandenen Personals haben große Bedeutung!

Verantwortungsvolles Verhalten und Handeln in Bezug auf Marktveränderungen sind die Voraussetzung für Entwicklungs-Potenzial und dient den ökonomischen Zielen des Unternehmens und seinen Mitarbeitenden.

Ingenieure bevorzugen Arbeitgeber, die vor allem die Faktoren "Economic Value", "Innovationskultur", "Corporate Social Responsibility (CSR)" u./o. "Development Value" implementieren. Ihr Mitarbeiter fühlt sich ihrem Unternehmen emotional verbunden, wenn Sie ihm ein Arbeitsumfeld bieten, das sich durch ein gutes Arbeitsklima auszeichnet. Zudem sind, im Rahmen der Unternehmensbindung, ebenfalls die Implementierung eines attraktiven Vergütungssystems sowie die Ausrichtung sämtlicher Unternehmensaktivitäten an der Umwelt von zentraler Relevanz. Es ist ferner empfehlenswert, Weiterbildungsmöglichkeiten anzubieten! Qualifizieren Sie Ihre Belegschaft kontinuierlich. Bauen Sie die individuellen Fähigkeiten ebenso konsequent weiter aus.

4 Zusammenfassung und Ausblick

Der Personalmarkt für Ingenieure ist nicht erst seit heute im Wandel begriffen. Die Zielgruppe ("Passende Ingenieure für Unternehmens-Vorsätze") wird immer selbstbewusster! Man entwickelt ein erweitertes Spektrum an eigenen Anforderungskriterien im Ingenieurbüro wie: Work-Life-Balance, Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Karriere hinsichtlich flexibler Arbeitszeiten- und Orte, Entwicklungsmöglichkeiten, Berücksichtigung von Familieninteressen, Freundeskreis, Hobbies, Wertschätzung, flache Hierarchien, Umgang miteinander u. a. m. Wem es gelingt in seinem Unternehmen eine kreative Atmosphäre zu schaffen, wird Wettbewerbsvorteile im Kampf um die besten Ideen erzielen, ein positives Klima im Büro erreichen und fähige Mitarbeiter langfristig an sein Unternehmen binden. Mit dem Heranwachsen der jüngeren Generationen Y (die um die Jahrtausendwende geboren wurde) und Z (zurzeit Schüler oder angehende Studenten) verschieben sich wesentliche Werte und Präferenzen der zukünftigen Mitarbeiter. Aufgewachsen mit einer selbstverständlichen Einbettung in digitale Kommunikation und soziale Netzwerke empfinden sie beispielsweise zeitliche

und räumliche Fixierungen als erhebliche Hindernisse. Als Konsequenz werden etwa weitgehende Flexibilität bei Arbeitszeit und -ort sowie nicht-hierarchische Kommunikation zu erfolgsentscheidenden Strukturen in vielen Unternehmen. Für die Dexina AG, Böblingen ist Work-Life Balance Quatsch. Leben ist bei dem jungen Unternehmen laut Aussage von Geschäftsführer Heiner Scholz auch bei der Arbeit möglich – Life@work! Bisher scheinen allerdings nur wenige Unternehmen in der Lage zu sein, die Bedürfnisse und Wünsche dieser Generationen mit ihrer Unternehmenskultur in Einklang zu bringen. Natürlich geht dies alles nicht von heute auf morgen. Kooperationsfähigkeit ist nicht nur irgendein Softskill, sondern das Überlebenshandwerkszeug für die Zukunft. Kooperation verändert die Perspektive und inspiriert, den zu verteilenden Kuchen größer zu machen, anstatt um den vorhandenen zu kämpfen. Kooperatives Handeln macht nicht nur Innovationen erst möglich, es bindet die kreativen Mitarbeiter auch ans Unternehmen. Warten Sie nicht ab, wie innovationsfähig sich Ihr Unternehmen, die Führungskräfte und Mitarbeiter in Sachen Kooperation entwickeln. (*Gero Hesse und Roland Mattmüller, 2015*). Nehmen Sie das Heft des Handelns jetzt und persönlich in Ihre Hände.

5 Literatur

- Gero Hesse und Roland Mattmüller (2015): Perspektivwechsel im Employer Branding, Neue Ansätze für die Generationen Y und Z, Springer Gabler 2015.
- Prof. Dr. Tim Weitzel u.a. (2014; 2015): Recruiting Trends 2014 und 2015, Empirische Untersuchung mit den Top-1.000 Unternehmen aus Deutschland sowie den Top-300 Unternehmen aus den Branchen Health Care, IT, Finanzdienstleistungen und Maschinenbau.
- Anne M. Schüller (2009): Kundennähe in der Chefetage, Wie Sie Mitarbeiter kundenfokussiert führen, orell füssli Verlag AG, 2009.

Autor:

Stephan Olschowka

Agentur für Fach- und Führungskräfte
Bürenbrucher Weg 26 B
58239 Schwerte

Tel.: +49 2304 789 309
+49 151 127 32654

E-Mail: s.olschowka@fach-und-fuehrungskraefte.com